

# Meine Herausforderungen, mein Coach und ich

## Coaching als persönliche Zukunftsinvestition

Gemäß einer Untersuchung der Techniker Krankenkasse leiden in Deutschland bereits zehn Prozent der Arbeitnehmer an depressiven Störungen, verursacht durch Stress oder Überlastung am Arbeitsplatz. Die Zahl der psychischen Erkrankungen ist laut der DAK (Deutschen Angestellten Krankenkasse) in den vergangenen 8 Jahren um 70 Prozent gestiegen. Angst, Unsicherheit, Ungewissheit und Überforderung führen vom Motivationsverlust bis hin zu körperlichen Krankheiten wie Rückenschmerzen, Hautausschlag oder Tinnitus.

Besonders Führungskräfte haben es heutzutage immer schwerer:

- Größere Verantwortungsbereiche sowie gestiegene Anforderungen und Erwartungen.
- Das »100-Tage-Einarbeitungsprogramm« existiert höchstens noch auf dem Papier. Zu viele Themen warten darauf, endlich angepackt zu werden. Zu viele Entscheidungen stehen an, zu viele Baustellen müssen bereinigt werden. Keiner wartet, bis man wirklich Fuß gefasst hat. Alle schauen aufmerksam und gespannt, ob die hoch gesetzten Erwartungen erfüllt werden. Falls nicht, werden Manager teilweise bereits nach 6-8 Wochen wieder entsorgt.
- Schlanke Organisationen führen zu großen Führungsspannen.
- Eine Projektleitung nebenbei muss in der Regel noch machbar sein.

Und der Tag hat immer noch 24 Stunden.

»Alles in allem wird deutlich, dass die Zukunft große Chancen bereithält – sie enthält aber auch Fallstricke. Der Trick ist, den Fallstricken aus dem Weg zu gehen, die Chancen zu ergreifen und bis sechs Uhr wieder zu Hause zu sein.«

Woody Allen (\*1935)

Solche Fakten und Entwicklungen machen zunächst nicht so richtig »Lust auf Zukunft« im Arbeitsleben.

Neue Kompetenzen sind notwendig – wie zum Beispiel »Resilienz«. Resilienz bezeichnet die innere Stärke, die es Menschen ermöglicht, Krisen und belastende Situationen erfolgreich zu meistern und Herausforderungen anzunehmen. Resiliente Menschen bewältigen auch harte Rückschläge. Die Forschung ist davon überzeugt, dass sich diese psychische Widerstandsfähigkeit erlernen lässt. In den USA findet sich diese Thematik daher schon an Schulen und auch in Managementtrainings wieder.

Generell wird es zukünftig immer bedeutsamer werden, seine eigenen Stärken und Fähigkeiten zu kennen und daraus ein Selbstvertrauen zu entwickeln, die Herausforderungen, Veränderungen und eben auch Krisen, die die Zukunft mit sich bringen wird, bewältigen zu können. Wichtig ist es dabei, die eigenen Ressourcen ganz bewusst zu kennen, verborgene persönliche Potenziale zu entdecken und weiterzuentwickeln und sich die eigenen Schwächen auch einzustehen und teilweise zu akzeptieren, denn wir müssen ja nicht alles selbst können. Sehr oft reicht es aus zu wissen, wo und wie man sich die Dinge organisiert, die man selbst nicht abdecken kann.

Coaching als intensive, aber auch sehr persönliche wie flexible Maßnahme ist für diesen Entwicklungsweg und die beschriebenen zukünftigen Herausforderungen geradezu optimal geeignet – besonders auf der oberen und mittleren Führungsebene.

Führungstrainings geben den Führungskräften zwar Techniken und Werkzeuge an die Hand, können aber der jeweiligen individuellen Persönlichkeit nicht gerecht werden. Denn es gibt dort kaum Antworten auf Fragen wie »Wie genau werde ich mit mei-



Conny Lang  
Beraterin  
congena, München

nem Cocktail aus Stärken und Schwächen in meiner Führungsarbeit effektiver oder effizienter? « Bezuglich solcher Fragestellungen sind Führungskräfte häufig auf sich allein gestellt. Es fehlt der Austausch mit vertrauenswürdigen und kompetenten Gesprächspartnern.

Der persönliche und damit auch vertraute Coach dagegen hilft ganz individuell:

- beim Vergegenwärtigen der eigenen Stärken und Ressourcen
- bei der Identifizierung vorhandener Potenziale hinsichtlich sozialer bzw. emotionaler Kompetenz und damit auch der Entwicklung von Resilienz
- beim Formulieren der persönlichen Ziele
- bei der Definition der Komponenten der eigenen Work-Life-Balance
- beim angemessenen Setzen von Prioritäten
- bei der Entwicklung von Vorgehensweisen für spezielle Situationen und Krisen.

Coaching nimmt auch Prozesse und Konstellationen im Unternehmen ins Visier und versucht so, den Blick des Coachees für Zusammenhänge, Konfliktursachen und seine eigenen Anteile an Situationen zu schärfen.

*Coaching als individuelles Instrument zur Identifizierung von persönlichen Stärken und Schwächen.*



## Coaching-Anlässe

### Organisatorische Veränderungsprozesse

Oft haben Führungskräfte Modelle und Lösungen im Kopf, wie die Organisation sinnvoller und effizienter gestaltet werden könnte und sollte.

Doch wie soll dies eingefädelt werden? Wie überzeugt man seinen eher starren Chef? Wie schafft man die Akzeptanz dafür im Unternehmen bzw. im Idealfall sogar eine regelrechte Aufbruchsstimmung für das Neue? Führungskraft und Coach entwickeln gemeinsam Vorgehensweisen und Ideen dazu.

### Vorbereitung auf neue (Führungs-)Aufgaben

Die Startphase in neuen Funktionen – vor allem als Führungskraft – ist grundlegend für die zukünftige Ausgestaltung der Aufgabe und des dazugehörenden Rahmens und sollte daher gut vorbereitet und reflektiert sein. In den ersten Tagen und Wochen definieren sich der Stil und die Spielregeln des Zusammenspiels. Es steckt eine große Chance in einem solchen Anfang, Neues und Anderes zu etablieren. Falls solche Themen am Anfang aufgrund von Stress und Hektik vernachlässigt werden, können sie natürlich auch später noch gestaltet werden – allerdings langsamer und mit wesentlich mehr Aufwand.

Eine ganz besondere Herausforderung ist die Übernahme einer Führungsfunktion aus dem Team heraus – plötzlich Chef und nicht mehr Kollege. Dabei muss die neue Führungskraft ihr Selbstverständnis bezüglich der Aufgaben, des Teams und sich selbst meist stark verändern.

### Verbesserung der Management- und Führungskompetenz

Führungskräfte sind zeitlich oft überlastet, verbringen 70 Prozent ihrer Zeit in Meetings oder Abstimmungsgesprächen, haben ewig lange Telefon- und Rückruflisten, schaffen es kaum

mehr, die administrativen Dinge am Schreibtisch zu erledigen, geschweige denn sich mit der aktuellen Fachliteratur zu beschäftigen. Aber da war doch noch was?

Genau, die Menschen – Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzte, Netzwerkpartner und auch Freunde. Gemeinsam mit dem Coach wird der Bedarf an Kommunikation und Kontakt identifiziert, die Kommunikationskompetenz erhöht oder ein schwieriges Gespräch vorbereitet. Gleichzeitig gilt es oft, die operative Ebene zu verlassen, um sich damit mehr den strategischen Themen des Managements und auch den Mitarbeitern zuwenden zu können.

### **Zeit- und Selbstmanagement**

Eine zentrale Frage dabei ist »What am I here for?« Wozu genau hat man mich auf diesen Posten gesetzt? Was erwartet das Management konkret von mir? Es gilt zunächst, Klarheit zu den Aufgaben und Zielen zu gewinnen, um dann entsprechend Prioritäten setzen und die Arbeitsbelastung – zumindest besser als bisher – steuern zu können. Im Sinne der Work-Life-Balance wird parallel zu betrachten sein, wie man gleichzeitig gut für sich selbst und sein Privatleben sorgt.

### **Bewältigung und Regelung von Konflikten**

Je schneller sich Unternehmen verändern, desto mehr entstehen Unsicherheit, Unzufriedenheit und Missverständnisse, die wiederum der ideale Nährboden für Konflikte sind.

Führungskräfte werden immer wieder degradiert oder in ihren Kompetenzen beschnitten und entwickeln aus dieser Enttäuschung heraus oftmals untaugliche Verhaltensweisen, die Konflikte fördern.

Ein Coach kann dabei helfen, die eigene Rolle in den Konflikten zu verstehen und kann mit den Einzelnen Vorgehensweisen zur Konfliktbewältigung entwickeln. Immer wieder

nimmt er allerdings auch die Rolle des Konfliktlichters ein und spricht dann auch mit anderen Beteiligten bzw. moderiert das Klärungsgespräch.

### **Persönlichkeits- und Potenzialentwicklung**

Gerade wenn Karrieren steil und schnell verlaufen, kommt die Persönlichkeit manchmal nicht hinterher. Je höher das Tempo, desto stärker ist die Konzentration auf die faktischen Aufgaben. Somit vergisst man sich selbst mit seinen Bedürfnissen und hat zudem auch keine Antennen und keine Zeit mehr für die Menschen, das Team.

Es bleibt einfach keine Zeit für Selbstreflexion und das Entdecken oder Entwickeln von Potenzialen. Der Kontakt zum Umfeld geht verloren, man rennt nur noch gegen Wände und weiß oft nicht mehr weiter. Unbewusst ist zu spüren, dass tiefer liegende Probleme oder Glaubenssätze eine Rolle spielen, die allein weder erkannt noch benannt werden können.

Auch die eigene Stärke, Widerstandskraft und Souveränität leidet oft unter dem Druck und dem Tempo. Klarheit in Bezug auf sich selbst und das Stärken der sozialen Kompetenz sowie der persönlichen Resilienz schaffen dann wieder eine gute Basis für die Zukunft.

### **Karriereplanung, Neuorientierung, Weiterentwicklung**

Man ist bereits länger in einer Position, hat sich weiterentwickelt, aber keiner nimmt es wahr bzw. es gibt keine entsprechenden Möglichkeiten für die nächsten Karriere- bzw. Entwicklungsschritte im Unternehmensumfeld.

Neben der Frage »Was tun?« stellt sich immer wieder die Frage »Was will ich denn eigentlich wirklich erreichen?«. Zehn oder fünfzehn Jahre lang war einem klar, dass es immer nach vorne gehen soll – irgendwie. Aber soll dies auch die nächsten zwanzig Jahre so weitergehen? Was macht mich wirklich zufrieden? Wann fühle

ich mich »erfolg-reich«? Mit solchen Fragen alleine gelassen, hängt man oft in einem Gedankenkarussell fest.

Zusammen mit dem Coach werden Optionen entdeckt und erweitert, persönliche Entscheidungskriterien definiert und Maßnahmen zur Erreichung der persönlichen Karriereziele entwickelt. Auch die Themen Selbstmarketing und Networking spielen dabei eine immer größere Rolle.

Tendenziell geht die Entwicklung im Coaching weg von der reinen Bearbeitung individueller und situativer Probleme und hin zur Entwicklung von Persönlichkeiten im Rahmen von organisatorischen Veränderungen.

### **Was kann ein Coach, das man selbst nicht kann?**

Coaches sind weder die besonders Schlauen, noch haben sie die perfekten Lösungen parat. Einer ihrer größten Vorteile ist die Distanz zum Thema und auch zur Organisation des Coaches.

Oder anders gesagt: sie sind nicht betroffen von der Situation oder der Krise, was ihnen einen distanzierten, freien und oft auch ganz anderen Blick auf das Ganze ermöglicht. Zudem verfügen sie über vielfältige Modelle und Erfahrungen bezüglich menschlicher Verhaltens- und Denkweisen und dem Zusammenspiel von Menschen.

Die Andersartigkeit des Coachings liegt außerdem in ganz einfachen Dingen, wie Ruhe und Zeit für das Gespräch zu haben und einem räumlichen Abstand. In der Regel finden die Gespräche nicht im Unternehmen der Führungskraft statt sondern im Büro des Coaches, in einem Café oder sogar mal bei einem Spaziergang.

Coaches treten selbst nicht als direkter Problemlöser, sondern primär als Prozessberater auf. Die gecoachte Führungskraft hat klar die Eigenver-

antwortung für die Lösung ihrer Fragestellungen und Probleme und nutzt dazu ihre Kompetenz, sich selbst und ihre Situation intuitiv und auch faktisch gut einschätzen zu können. Parallel dazu haben Coaches impulsgebende, reflektierende und korrigierende Aufgaben in einem fortgesetzten Trial-and-Error-Prozess, bei dem die richtige Lösung gesucht und gefunden werden muss.

Je genauer ich mich und meine Stärken kenne, je bewusster ich auf meine Ressourcen zurückgreifen kann und je mehr ich permanent neues Potenzial bei mir entdecke und nutzbar mache, desto mehr entsteht »Lust auf Zukunft«.

Zukunft bedeutet Ungewissheit und damit Unsicherheit, verlangt Flexibilität von uns und bringt uns sicher die ein oder andere Veränderung, die uns aus unseren gewohnten Routinen reißt. Wer die Klaviatur seiner Fähigkeiten virtuos zu nutzen weiß, wird sich all den Herausforderungen der Zukunft lustvoll, neugierig und gespannt stellen können und wollen. Bei der Erweiterung der persönlichen Klaviatur, beim Freilegen von Potenzialen, bei der persönlichen Erweiterung von Fähigkeiten kann der Coach wertvolle Unterstützung bieten.

Viele stellen sich die Frage: Was verrät das eigentlich über mich, wenn ich einen Coach habe? Heißt das, ich bin schlecht und habe daher Unterstützung, Begleitung, am Händchen nehmen, um nicht zu sagen eine »Reparatur« nötig?

Oder heißt das, dass ich mir einen Coach »gönne«, um anstehende Situationen, Aufgaben oder Herausforderungen noch besser und unter Nutzung all meiner Fähigkeiten zu bewältigen?

»Coaching nötig haben« oder »sich seinen Coach zu leisten« – Sie entscheiden für sich! ☺